

Johannes Messer – Consulting GmbH



Veränderung wollen

KVP als EBITDA – Hebel in der Gießerei

Mai 2020

Einleitung

Die Welt wird nach Corona **anders aussehen**, da sind sich die Experten einig. Wie die Welt aussehen wird, darüber gibt es sehr unterschiedliche Vorstellungen. Bezogen auf die Absatzzahlen der Automobilindustrie schwanken die Erwartungen sowohl für 2020 als auch für die Folgejahre stark. Dies gilt, in Folge der großen Abhängigkeit, auch für die Produktionszahlen der Gießereiunternehmen.

Die besondere Problematik bei allen Prognosen ist, zunächst das Ende der Corona-Krise abzuschätzen. Aber auch für die Zeit nach einem Ende der Corona-Krise gehen die Erwartungen stark auseinander. Die Anzahl und die Gewichtung der unterschiedlichen Einflussgrößen, stellen die Experten vor besondere Herausforderungen. An einem Punkt sind sich jedoch alle einig, der wirtschaftliche Einfluss und die zeitlichen Auswirkungen werden deutlich größer sein, als wir dies von Krisen der Vergangenheit kennen.

Auch wenn wir aktuell das Gefühl haben, dass wir nicht einmal die Gegenwart kennen, müssen wir uns ab sofort intensiv mit der **Zukunft beschäftigen** und diese **gestalten**. Trotz der vielen Unbekannten in diesem Prozess wissen wir, dass die technologischen, aber vor allem die wirtschaftlichen Herausforderungen eine neue Dimension erreichen werden. Produktionsvolumen wie vor der Krise oder gar Steigerungen wie nach früheren Krisen wird es in nächster Zeit nicht geben. Der wesentliche EBITDA-Hebel der Vergangenheit, der permanente Anstieg der Produktionsvolumen, wird den meisten Gießereien somit auf absehbare Zeit fehlen.

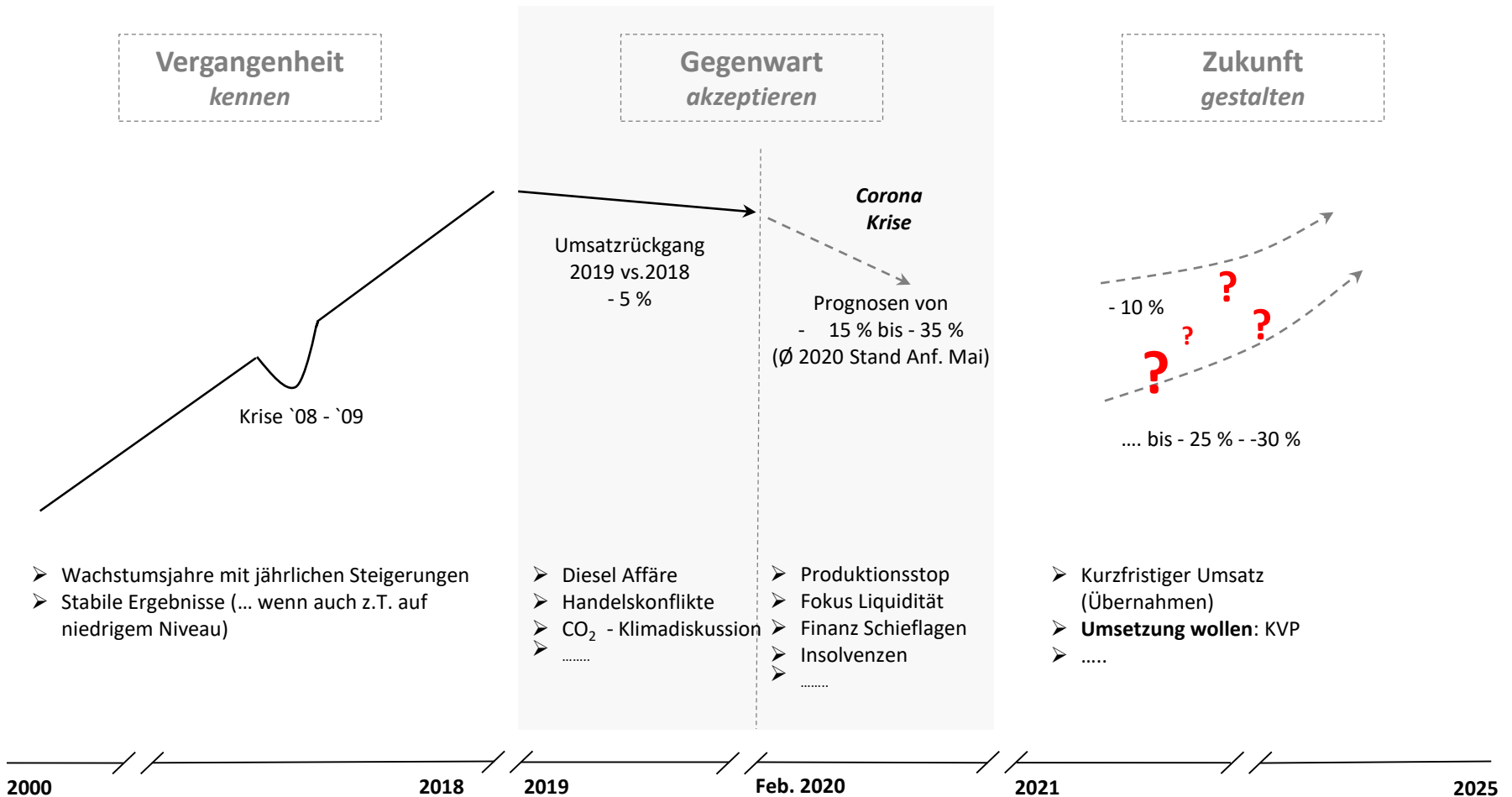
Hatte die Sicherung der Liquidität in den letzten Wochen alleinige Management-Priorität, so rückt der **kontinuierliche Verbesserungs- Prozess**, als **wichtigster EBITDA-Hebel**, ab sofort auf die gleiche Stufe.

Besondere Zeiten erfordern besondere Konsequenzen. Nur Gießereien, die jetzt konsequent die notwendigen Veränderungen erkennen und umsetzen, werden auch für die Zeit nach der Krise ihre Marktberechtigung behalten.

Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft? Umsatzentwicklung Automobil – und Gießereiindustrie

Die Gießerei Industrie wird nach Corona nicht mehr sein wie bisher.

Wir kennen die **Vergangenheit**, die **Gegenwart** müssen wir akzeptieren und die **Zukunft** gestalten.



KVP als EBITDA – Hebel in der Gießerei

Ausgelöst durch die Substitution vieler Fahrzeugteile (Schwerpunkt: Antriebsstrang) durch Aluminium-Gussanwendungen, kennt die Gießereiindustrie seit den 80-iger Jahren nur permanentes Wachstum. Der Einfluss dieses Wachstums von 5% und mehr pro Jahr, hat in den Ergebnisplanungen der Gießereien mittlerweile einen festen Platz eingenommen. Viele Gießereien konnten nur durch dieses Umsatzwachstum die Ergebnisqualität über die Jahre konstant halten, wenn auch häufig auf niedrigem Niveau (\emptyset EBITDA der deutschen Leichtmetall-Gießereien 2017; 8,3%).

Der Management-Fokus der vergangenen Wochen lag jedoch nicht bei Ergebnisprognosen, sondern auf dem Thema Liquidität. Ein detaillierter und rollierend aktualisierter Liquiditätsforecast (Basis: Worst case scenario) ist gegenwärtig der wichtigste Unternehmensreport des Top-Managements. Ableitende KPI's sind als Frühwarnsysteme von höchster Bedeutung und haben andere Kennzahlen zumindest zeitweise verdrängt.

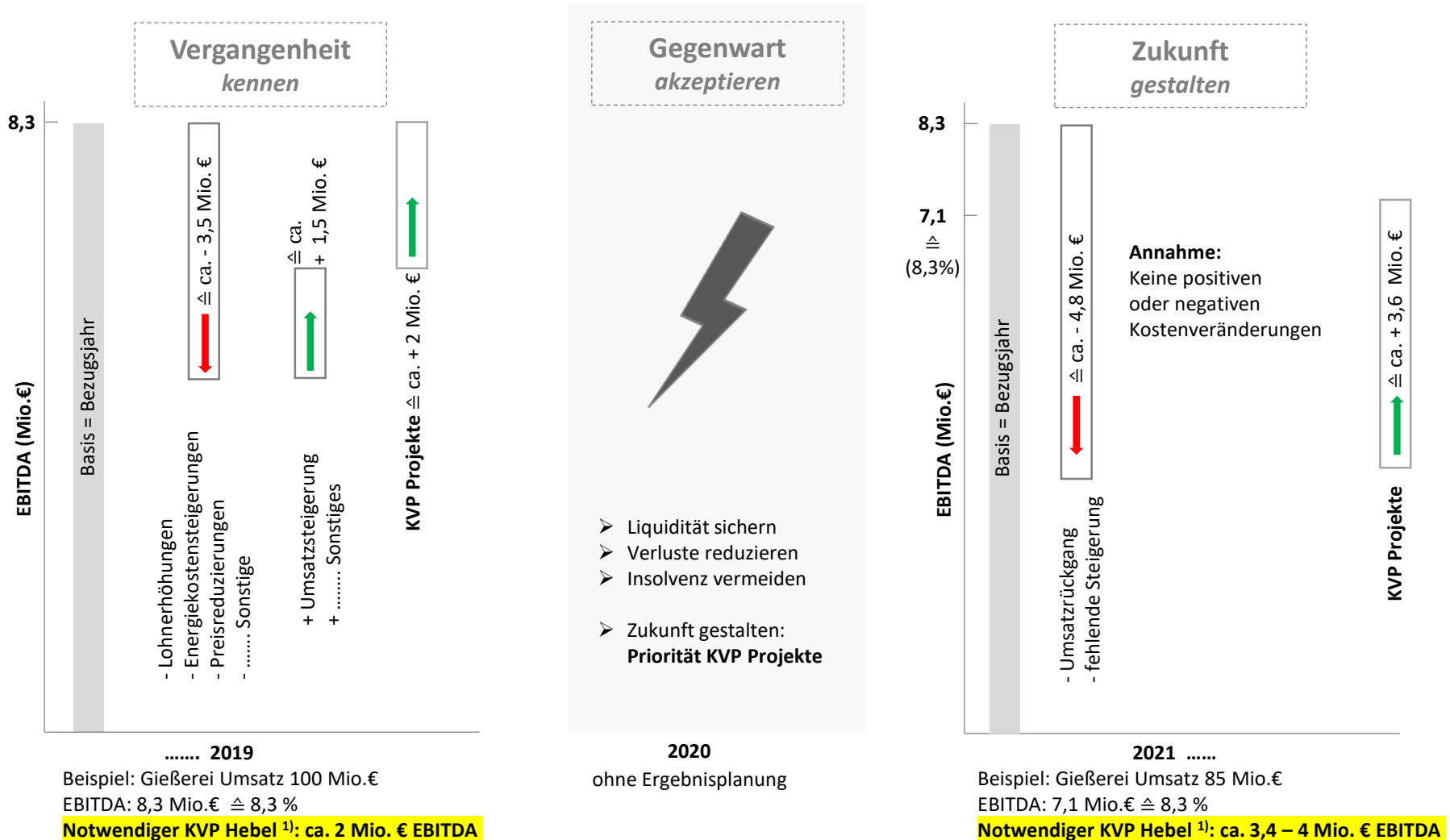
Neben der notwendigen und richtigen Fokussierung auf die Gegenwart müssen die Gießereien sich ab sofort und mit gleicher Intensität mit der Zukunft beschäftigen und diese gestalten. Nur wenn es gelingt neue Chancen und bekannte Ansätze in **KVP Projekte mit EBITDA-Effekt** umzusetzen und diese nachhaltig in das Unternehmensergebnis zu überführen, werden die Unternehmen erfolgreich sein.

Die notwendigen KVP Projekte müssen,

- **D** ... eindeutig beschrieben werden (Ziele). Der Ergebnisbeitrag der Projekte muss in der G&V sichtbar sein.
- **M** ... Zahlen als Basis allen Handelns haben.
- **A** ... auf Basis von Zahlen, Daten und Fakten analysiert werden.
- **I** ... die höchste Priorität bei der Umsetzung haben (Management Commitment).
- **C** ... kurzfristig EBITDA-Effekte (Monatsergebnisse) bringen und langfristig nachhaltig sein.

Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft! Notwendiger KVP Hebel

Ergebnis (EBITDA) – Planung vor, während und nach Corona



¹⁾ Ermittlung der notwendigen KVP-Hebel mit vereinfachten Ansätzen

KVP – EBITDA – Hebel

Der erforderliche **KVP-EBITDA-Hebel** wird kurzfristig **doppelt so groß** wie in der Vergangenheit sein. Neue Chancen aber auch bereits bekannte Ansätze müssen genutzt werden. Aufwand und Nutzen sind **individuell zu bewerten** und die Projekte sind entsprechend **zu priorisieren**.

<u>Prozessebene</u>	<u>Projektebene</u> <u>KVP-Projekte</u>	<u>G&V</u> <u>Wesentliche Pos.</u>	<u>Aufwand</u> <u>Ressourcen</u>	<u>Nutzen</u> <u>EBITDA</u>
Umsatzakquise	Kurzfristig, bestehende Umsätze gewinnen	Umsatz	←	→
Strategie	Erwerb von Marktteilnehmern	Umsatz	←	→
Formbeschaffung	Internationalisierung (Low Cost Country)	Mat.-Kosten	←	→
Gießen	Zykluszeitreduzierung	OEE ¹⁾	←	→
Gießen/Bearbeitung	Mehrmaschinenbedienung	Lohn-Kosten	←	→
Produktion (allg.)	Einführung Leistungslohn	Lohn-Kosten	←	→
Produktionsplanung	Reduzierung der Bestände	Working capital	←	→
Formkonstruktion	Optimierung Kreislaufmaterial	Mat.-Kosten	←	→
Managementprozesse	Einführung Kennzahlenmanagement	OEE ¹⁾	←	→
Technologien	Minimal-Mengen-Schmierung	OEE ¹⁾	←	→
Metall Beschaffung	Optimierung Metall Management	Mat.-Kosten	←	→

1) OEE = Lohn-Kosten + Allg.Kosten

KVP als EBITDA – Hebel in der Gießerei

Auch wenn wir nicht wissen wann das Ende der Corona-Krise ist, die verbleibende Zeit wird auf jeden Fall täglich weniger. Die Unternehmen müssen sich **jetzt** intensiv mit der Zeit „danach“ beschäftigen. Ein **weiter so** wird in den meisten Fällen nicht ausreichen.

Mit dem weiterhin notwendigen Fokus auf die Liquidität muss das Thema **Veränderung wollen** die höchste Priorität erhalten. Neue Chancen aber auch bereits bekannte Ansätze müssen individuell beurteilt werden. Die Umsetzungspriorität muss sich stark am **EBITDA-Effekt** orientieren.

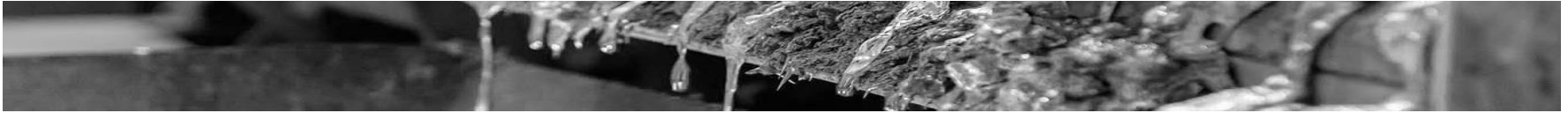
Das Thema:

Veränderung wollen: „Die Gießerei mit KVP auf dem Weg zu Unternehmensexzellenz“

wie wir es verstehen und beurteilen, stellen wir ihnen gerne vor. Wir erarbeiten individuelle **Optimierungsstrategien** und **Handlungsvorschläge** für ihr Unternehmen und unterstützen bei der **Umsetzung**.

Corona Fahrplan: https://www.johannes-messer-consulting.de/pdf/Corona_Fahrplan.pdf

Partner finden: https://www.johannes-messer-consulting.de/pdf/partner_finden_giesserei_formenbau.pdf



... wir helfen ihnen dabei.



„Es sind nicht die Stärksten, die überleben, nicht die Intelligentesten, sondern diejenigen, die sich am schnellsten an einen Wandel anpassen können.“

Charles Darwin



STRATEGIEENTWICKLUNG



MANAGEMENTBERATUNG
INTERIMSMANAGEMENT



NETZWERKARBEIT



UNTERNEHMENSANALYSE